

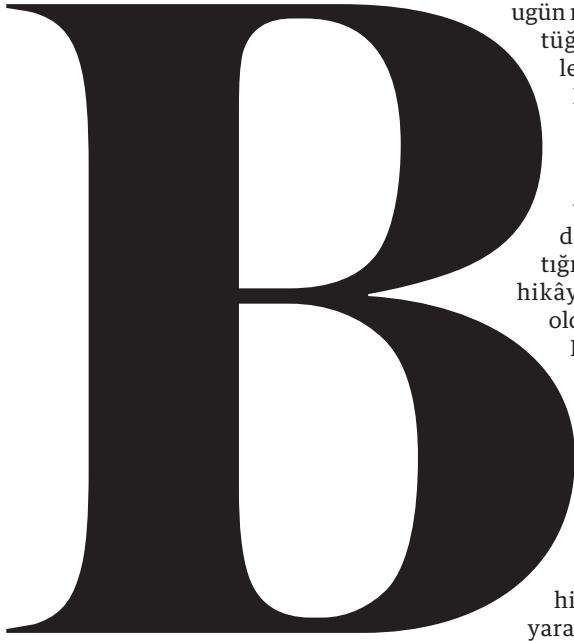


---

**JWÖÖ**

**SIRLARI**

---



ugün ne yöne baksanız “dönüş-tüğünü” iddia eden şirketler olduğunu görürsünüz.

Fakat bu şirketlere yakından baktığınızda ve gerçekten kendilerini ve yaptıkları işi yeni baştan tanımlayıp tanımlamadıklarını anlamaya çalıştığınızda başarılı dönüşüm hikâyelerinin son derece az olduğunu fark edeceksiniz.

Ekibimiz, 500 küresel şirketi kapsayan ve S&P 500’ü temel alan bir araştırmayı incelediğinde şu sonuca ulaştı: En başarılı dönüşümlere öncülük eden, yeni gelişen pazarlara girebilmek için yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri yaratan şirketlerin sahip olduğu bazı ortak temel özellikler ve uyguladığı benzer stratejiler var. Bunları tanımlamadan evvel, listemizin üst sıralarında bulunan istisnai şirketleri nasıl belirlediğimize bir bakalım. Biz bunlara Dönüşüm 10 diyoruz.

İş dünyasıyla ilgili çoğu liste; şirketleri, gelir gibi geleneksel ölçütlere ya da “yenilikçilik” gibi öznel değerlendirmelere göre analiz ederken, bizim derecelendirmemiz, liderlerin şirketleri stratejik olarak yeniden konumlandırma yeteneklerini değerlendiren. Listede yer alan bazı şirketler zaten burada olması beklenen kurumlardır; örneğin, şimdilerde kârının çoğunu bulut hizmetlerinden elde eden en büyük online perakendeci (Amazon) gibi. Ancak diğerleri arasında, dönüşüme başlamadan önceki durumları göz önüne alındığında bugün buldukları yer oldukça şaşırtıcı olan bazı şirketler de yok değil. Örneğin; bir zamanlar iflasın eşiğinde olan bir sağlık hizmetleri şirketi (DaVita), hisse senedi fiyatı on yıl boyunca değişmeyen bir yazılım şirketi (Microsoft), ezici bir rekabetle karşı karşıya kalan bir seyahat sitesi (Priceline), esas faaliyet alanından uzaklaşmış gibi görünen bir gıda devi (Danone) ve düşük fiyatlar sunan rakipler nedeniyle oluşan baskılarla baş etmeye çalışan bir çelik şirketi (ThyssenKrupp) de bu listede kendine yer bulabiliyor.

Ekibimiz, dönüşüme doğru önemli ilerlemeler kaydeden 57 şirketi belirleyerek işe başladı. Daha sonra, üç ölçüt kullanarak listeyi 18 finalist içerecek şekilde daralttık:

**Yeni büyüme.** Şirket; yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri ortaya koymakta ne kadar başarılı oldu? Bu, çekirdek işin dışındaki, yeni büyüme alanlarına atfedilebilecek işlerin gelir yüzdesinin değerlendirilmesiyle ölçülmüştür.

**Çekirdek işi yeniden konumlandırma.** Şirket, eski işini, değişime ve yıkıma ne kadar etkili adapte etti ve yeniledi?

**Finansal performans.** Güncel bir kıyaslama yapıldığında (Bir teknoloji şirketi için NASDAQ veya bir Alman şirketi için DAX Endeksi gibi), dönüşüm süreci boyunca şirketin büyümesi, kârlılığı ve hisse değerleri nasıldı?

Şirketleri kendi uzmanlık alanlarına uygun bir objektiften değerlendiren ve hangi dönüşümlerin en dayanıklı ve endüstrilerinde en yüksek etkiye sahip olduğunu ölçen bir uzman hakem heyeti oluşturduk (hakem listesine bakınız). (Yöntemlerimiz hakkında daha fazla bilgi için, ek bilgi kutularına bakınız.) Bu kriterler göz önünde bulundurulduğunda, nihai listemiz “2017’nin Dönüşüm 10 Listesi” başlıklı görsel gibidir.

Yaptığımız analizler, kazanan şirketlerin liderlerinin ortak özelliklerini ve kullandıkları ortak stratejileri ortaya çıkardı.

## DÖNÜŞÜM CEO’LARI “DIŞARIDAN GELEN İÇERİDEKİLER” OLMA EĞİLİMİNDELER

Liste, sektörlerinde daha önce hiç tecrübesi olmayan vizyoner kurucuların başkanlık ettiği şirketlerle dolu; Jeff Bezos finans dünyasından ve Reed Hastings ise yazılımdan gelme. Ortaya çıkan şu ki, perakendeciliği ve televizyonu yeniden tanımlamak söz konusu olduğunda; işleri, önceden öğrenilmiş yollarla yapmamak bir kazanç olabiliyor. Ve bu liderler dışarıdan gelen perspektiflerini her daim korudular.

Profesyonelce yönetilen şirketler arasında, CEO’ları yönetim kurulu tarafından işe alınanlar arasında ilginç bir örnek görüyoruz. Bu CEO’lara “dışarıdan gelen içeridekiler” diyoruz. Hiç şüphesiz ki şirketin faaliyet alanında önemli ölçüde deneyime sahipler. Zirveye ulaşmadan önceki görev süreleri ortalama 14 yıl. Bu sürede edindikleri bilgi, bir kurumda nasıl değişiklik yapılacağını anlamalarına yardımcı olacaktır. Ancak bu yöneticiler dışsal bir role de sahipti; ve bu rol, gelişmekte olan yeni bir iş üzerinde çalışmalarını veya bilinçli bir şekilde dış fırsatları keşfetmelerini ve bu sayede çekirdek iş ile aralarına kritik bir mesafe koyabilmelerini sağlıyordu. CEO olduktan sonra, dışarıdan gelen-içerideki perspektifi, ezberlenmiş başarı formülleriyle sınırlanmadan, büyümeye giden yeni yolları keşfetmelerine yardımcı oldu.

Örneğin, Satya Nadella, Microsoft’a 1992’de katıldı ve 2014’te CEO’luğu devralmadan önce, iş birimini sürdürülebilir, yeni bir büyüme platformu haline getirmek için bulut bilişim çalışmalarını yürütmeye ve büyütmeyle çalıştı. Zirvedeki işi de bundan dolayı aldı. Ve sonrasında CEO olarak şirketin birincil stratejisi haline getirmek için bulut-iş geliştirme sürecini hızlandırdı.

### ÖZETLE

#### DURUM

Bugünlerde, dönüştüğünü iddia eden çok sayıda şirket var. Ne var ki bu süreci başarılı yöneten ve hedeflediği sonuçlara ulaşabilen şirket sayısı oldukça az.

#### YÖNTEM

Şirketler, belirli kriterlerdeki başarılarına göre değerlendirildi ve 2017’nin Dönüşüm 10 listesi hazırlandı. Yapılan analizlerle, listede yer alan şirketlerin ortak özellikleri ve stratejileri belirlendi.

# 2017'NİN DÖNÜŞÜM 10 LİSTESİ

Adobe'den Shantanu Narayan de aynı durumu yaşadığı. Narayan, 1997 yılında Adobe'nin yaratıcılık uygulamaları sağlayan birime katıldı ve on yıl sonra CEO'luk görevine geldi. Bunun sebebi büyük ölçüde, pazarlamanın yeni yolu olarak tanımladığı dijital pazarlama hizmetlerini sürdürmek için bir vizyon oluşturmayı başarmasıydı.

Glenn Fogel, Priceline'a 2000 yılında katıldı ve strateji başkanı oldu. 2016'da CEO'luk koltuğuna oturmadan çok önce, hiper-rekabetçi seyahat rezervasyonları pazarında yeni bir büyüme arayışına başlamıştı ve bir çift küçük Avrupa işletmesiyle karşılaştı. Bunların iş modeli Priceline'ın iş modeli ile iki önemli açıdan ters düşüyordu: Otel rezervasyonlarında önden yüzde 25 komisyon almak yerine check-out sonrası ve sadece yüzde 15 komisyon alıyorlardı. Buradan ilham alan Priceline, büyük otel markalarına odaklanmak yerine; 200 ülkede misafirhaneler, pansiyonlar ve apartman daireleri ile toplamda 1 milyondan fazla yerle çalışma yoluna gitti. Sonuç, Booking.com platformu oldu. Yaklaşık on yıl önce 200 milyon dolarlık yatırımla başlayan bu girişim, şimdi, Priceline'daki yeni büyümenin çoğunu sağlıyor ve şirketin 80 milyar dolarlık piyasa değerine ulaşmasının temelinde de bu hamle yatıyor.

Danone'da ise 17 yıldan bu yana lider olan Emmanuel Faber, 2014'te CEO'luğu aldı; çünkü 2020 vizyonunun; yani bir yiyecek ve içecek şirketinden, sürdürülebilir tarım üzerinde duran bir aile sağlığı ve tıbbi beslenme şirketine dönüşme vizyonunun mimarlarından birisiydi. Bu vizyon, Danone'un çekirdek faaliyet alanı olan süt ürünleri serisini genişletirken, bisküvi ve bira gibi ürün gruplarını tasfiye etmesini sağladı. Bu yeni büyüme altında, Faber, 2007'de Nutricia adında yeni bir iş birimi oluşturulmasına destek oldu ve bebek maması, protein barları ve sağlık ürünleri alanında faaliyet gösterebilmek için 17 milyar dolarlık satın alma işlemi yaptı. Bugün bu birim, gelirlerin yüzde 29'unu oluşturuyor.











## STRATEJİK OLARAK İKİ AYRI YOLCULUĞU TAKIP EDİYORLAR

Dönüşmeye çalışan birçok şirket başarısız oldu. Bunun yaygın sebeplerinden biri, liderlerin dönüşüme, eski bir şirketin yeni hale geldiği monolitik bir süreç olarak yaklaşması. Bu pek çok pratik sebepten dolayı işe yaramıyor. Örneğin, gazete üreten bir kuruluş, sadece dijital içerikli bir şirket kurmak için temel becerilere sahip olmadığı gibi aynı zamanda bildiği ve sevdiği işi korumak için yeni olanı benimsemeye direnç de gösterebilir.

Başarı, yeni büyüme alanına aktif olarak yatırım yaparken ana faaliyet alanını yeniden konumlandırabilmeyi gerektirir.

Apple, bu "çift yönlü dönüşüm"ün klasik modeli olarak karşımıza çıkıyor. Steve Jobs; iMac ve iBook ile yeni bir tasarım anlayışı ortaya koydu ve

**S&P ve Fortune Global 500'de yer alan bu şirketler yeni-gelişen dönüşümlerinde en yüksek dereceleri alanlar. Her biri, yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri geliştirmesiyle; çekirdek işini ve finansal performansını yeniden konumlandırmasıyla zirveye çıktı.**

DERECE	ŞİRKET / CEO	YENİ GELİŞEN ALAN & SAĞLADIĞI GELİRİN TOPLAM GELİRLER İÇİNDEKİ PAYI (%)	HİSSE BEDELİ *CAGR'SİNE KARŞILIK BENCHMARK *CAGR'S'İ (DÖNÜŞÜM BAŞLADIĞINDAN BU YANA)
1	<b>Amazon</b> Jeff Bezos	Bulut hizmetleri  %10	%30 %5 S&P 500 2006'dan bu yana
1 (berabere)	<b>Netflix</b> Reed Hastings	Video streaming  80	45 10 NASDAQ-100 Tech 2007'den bu yana
3	<b>Priceline</b> Jeff Boyd/Glenn Fogel	Yeni iş modelleri  25	34 10 S&P 500 2010'dan bu yana
4	<b>Apple</b> Steve Jobs/Tim Cook	iPhone & iPad ekosistemi  80	29 5 S&P 500 2006'dan bu yana
5	<b>Aetna</b> Mark Bertolini	Değer odaklı sağlık hizmeti  40	25 12 Nasdaq 2010'dan bu yana
6	<b>Adobe</b> Shantanu Narayan	Dijital pazarlama  45	24 18 Nasdaq 2009'dan bu yana
7	<b>Davita</b> Kent Thiry	Tam hasta bakımı  30	10 10 S&P 500 2012'den bu yana
8	<b>Microsoft</b> Satya Nadella	Bulut hizmetleri  32	12 10 S&P 500 2010'dan bu yana
9	<b>Danone</b> Emmanuel Faber	Beslenme  29	3 -1 EURO STOXX 50 2007'den bu yana
10	<b>ThyssenKrupp</b> Heinrich Hiesinger	Endüstriyel çözümler  47	4 10 DAX Index 2012'den bu yana

\*CAGR: COMPOUND ANNUAL GROWTH RATE (BİLEŞİK YILLIK BÜYÜME ORANI)  
KAYNAK: INNSIGHT

bilgisayarların internet çağında hangi amaçlarla kullanılacağını yeniden tanımlayarak temel Macintosh serisini yeniden canlandırdı. Bunları yaparken bir taraftan da ayrı bir yolda, iPod ve iTunes ile başlayan, şirketin yeni büyüme motoru haline gelecek olan cihaz ve içerik ekosistemini hayata geçirdi.

Bu, listedeki diğer isimler için de işe yarayan bir strateji. Amazon, temel perakendecilik platformunu gıda ve streaming içeriği gibi yeni kategorilere genişletirken, bunlara paralel olarak dünyanın en büyük bulut bilişim şirketini kurdu. Amazon Web Services CEO'su Andy Jassy, göreve başladığından bu yana BT altyapısını ölçeklendirmek için, kendi kendine meydan okuyarak çok yoğun bir çaba gösterdi. 2006 yılında ayrı bir bölüm olarak kurulan AWS, analistlerin yıllardır Amazon'a getirdiği bir eleştiri olan sadece çekirdek işinde kârlı olması durumuna da bir yanıt oluşturdu. AWS bugün, Amazon'un 150 milyar dolarlık gelirinin yalnızca yüzde 10'unu oluşturuyor, ancak çeyrek dönem faaliyet kârı 1 milyar dolara yaklaşıyor.

Asya'daki rakip firmaların fiyat baskısı ile karşı karşıya olan Alman çelik üreticisi ThyssenKrupp, aynı şekilde ikili bir dönüşüm stratejisini benimsedi. Yönetim kurulu 2011 yılında, yeni CEO olarak kendi üyelerinden biri olan Heinrich Hiesinger'i seçti. Hiesinger, birçok sektöre teknoloji tedarik etmede deneyime sahip Siemens kökenli bir yöneticiydi. Hiesinger ilk günden itibaren, daha az kârlı ürün

## DÖNÜŞÜM 10 HAKEMLERİ

**Chris Chadwick**, Boeing Defense eski CEO'su

**Clay Christensen**, Harvard Business School profesörlerinden ve Innosight'ın kurucularından

**Scott Cook**, Intuit kurucu ve yönetim kurulu başkanı

**Matthew Eyring**, Vivint Inc. Strateji & İnovasyon Başkanı

**A.G. Lafley**, Procter & Gamble eski CEO'su

**Rita McGrath**, Columbia Business School profesörlerinden

**TEO Ming Kian**, Vertex Holding yönetim kurulu başkanı ve Temasek'te yönetici.

**Theodor Weimer**, UniCredit ülke müdürü

hatlarını elden çıkararak, daha yüksek marjlı özel üretime odaklanarak ve hatta 3 boyutlu baskı merkezlerini rüzgâr türbinleri parçaları gibi talep gören bileşenlere açarak, çelik üretimindeki düşüşün bypass edilmesi için bir plan uygulamaya başladı. Yeni büyüme alanları şu anda satışların yüzde 47'sini oluşturuyor ve şirket internet bağlantılı asansör gibi sistemler yaratarak, endüstriyel çözümlere ve dijital servislere odaklanıyor.

### KATILIMI YÖNETMEK İÇİN KÜLTÜR DEĞİŞİMİNİ KULLANIYORLAR

Microsoft bunun için iyi bir örnek. Satya Nadella, CEO olarak göreve başlamasından bu yana geçen dört yıl içinde, Microsoft'un ihtiyatlı, kapalı kültürünü değiştirmesiyle anılır oldu. Microsoft'un eski dünyasında dev takımlar; yıllarca Windows ve Word gibi bir büyük ürün programının bir sonraki büyük versiyonu üzerinde çalışarak, riskten kaçınan bir ortam içinde faaliyet gösteriyorlardı. Fakat bu yeni "talep edildiği anda altyapı sunma" dünyasında, her ay onlarca yeni özellik ve iyileştirme yapılması gerekecek ve hiç kimse tam olarak ne olabileceğini önceden bilemeyecekti. Bu bir risk alma ve keşif kültürü gerektiriyordu.

Nadella, seleflerinden farklı olarak, Bill Gates gibi bir vizyoner ya da Steve Ballmer gibi A-tipi bir satıcı olarak değil, iş başındaki bir mühendis olarak ününü inşa etti. Nadella dinleme, öğrenme ve analiz etmesiyle tanınıyordu. Çalışanların katılımını ve motivasyonunu sağlama yöntemi bir konuşma yapmak değildi; şirket çapında bir hackathonun öncülüğünü yaparak ve çalışanları tutkulu oldukları projeler üzerinde çalışmaya teşvik ederek bunu başarmayı hedefledi. Çalışan katılımındaki bu yeni seviye, Microsoft'un bulut hizmetlerine ve yapay zekaya yönelmesini sağladı. Bu alanlar şu anda gelirlerin yüzde 32'sini oluşturuyor.

Böbrek hastalıkları ve diyaliz alanında uzman bir şirket olan DaVita'nın CEO'su Kent Thiry'nin hikâyesi de başarılı dönüşümlerde çalışan katılımının rolünü gözler önüne seriyor. Thiry 1999 yılında geldiğinde, böbrek diyaliz endüstrisinde güçlü bir geçmişe sahipti. Piyasa değeri 200 milyon doların altına düşen Total Renal Care adlı iflasın eşiğindeki bir şirketi kurtarmıştı. Ayrıca, kayıpları ortadan kaldırmanın yollarını bulmanın yanı sıra, şirketin yeni bir kimlik ve değerler yaratması için altı ay süren çabalara liderlik etmiş, şirketin motivasyonunu kaybetmiş işgücünü yeniden canlandırmış ve büyüme planlarına yönelik coşku yaratmıştı.

Şirket için İtalyanca "hayat vermek" anlamına gelen DaVita ismini seçmişti ve şirket kültürünün özünde hizmet mükemmelliği, takım çalışması, hesap verebilirlik ve eğlenceyi de kapsayan temel değerlerin olması gerektiğinde karar kılınmıştı. Her yönetici şunu bilir ki kulağa jenerik gelen bir değerler listesi yapıldığında şayet lider bu değerleri hayata geçirmezse kültürde kayda değer bir değişim oluşmaz. Thiry ve kıdemli yöneticiler bu maksatla, çeşitli kostümler giyerek skeçler yaptılar. Örneğin, Üç Silahşörler gibi giyinip "Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için" sloganları attılar. Çalışan cesaretini taltif etmek için ödül törenlerinin sunuculuğunu yaptılar. Bu törenlerde Oscar'larda olduğu gibi müzik, sahne şovları ve duygusal konuşmalar oldu. Medicare ve Medicaid Hizmet Merkezleri'nden diyaliz hizmetlerine yönelik kalite notunda beş yıldız almak gibi dönüm noktası mahiyetindeki başarıları "panayır" şeklinde kutlandı.

Thiry'nin, DaVita'nın ana işini dönüştürebilme ve yeniden güçlendirebilme başarısı, DaVita'nın en büyük hissedarı haline gelen Berkshire Hathaway'in kurucusu Warren Buffett'in dikkatini çekti. DaVita'nın bizim listemizde yer almasının sebebi yeni büyüme alanlarına girmesiydi. DaVita, 50 doktorun muayenehanesinin satın alınmasıyla başlayarak "entegre bir dağıtım ağı" oluşturmaya çalıştı. Ve hizmet için ücret kabul etmektense hastaları sağlıklı tutmak için ödeme yapılan değer odaklı bakım modelini kullanarak tam kapsamlı bir hizmet yelpazesi ortaya koymaya çalıştı. Bu model sayesinde şu anda gelirlerinin yüzde 30'unu sağlayan yeni bir büyüme alanı var.

### GELECEKLE İLGİLİ GÜÇLÜ HİKÂYELERİ PAYLAŞIYORLAR

Aetna'nın CEO'su Mark Bertolini, kültürü değiştirmek ve yeni büyüme alanları yaratmak için CEO'nun "baş hikâye anlatıcısı" olması gerektiğini söylüyor. Bu, aynı dönüşüm hikâyesinin farklı yönlerini tüm müşterilere ve paydaşlara anlatmak anlamına geliyor.

Bertolini, "CEO'nun sorumluluğu, geleceğin ne getireceğine dair dürüst, gerçekçi bir resim çizmektir" diyor ve ekliyor: "Daha sonra da bu gerçeklerle yüzleşmek için şirketin planlarını yapmaktır."

Aetna'nın durumunda bu, hizmet karşılığı ücret ödenmesi sisteminden vazgeçerek yeni iş modeline, yani değer temelli bakıma geçmenin sağlık hizmetlerinin doğasını nasıl değiştireceğine ve var olan sistemi köhne hale getireceğine dair bir hikâye oluşturmak anlamına geliyordu. Bertolini, sadece Aetna'nın mevcut işleri güçlendirmesiyle ilgili hikâyeyi desteklemek yerine, tüketicilerin sağlıklarıyla ilgili daha iyi seçimler yapmalarına yardımcı olmak için yeni beceriler geliştirmek ve bu şekilde para kazanabilecek yeni bir şirket kurmakla ilgili bir hikâyeye yarattı.

Gelecekle ilgili böyle bir hikâyeye anlatmak tek seferlik bir iş değildir. Bertolini "Gerekli olan iletişimi hafife almak kolaydır." diyor ve ekliyor: "Bu konuda yorulmak bilmez, tutarlı ve ısrarcı olmak ve ana mesajları her hafta hatırlatmak zorundasınız. Liderleriniz de bunu yapmalı. Ayrıca şirketin her bir bölümünün sadakat düzeyine uygun olacak şekilde mesajı uyarlamak zorundalar. Çağrı merkezinde çalışan bir kişi, büyük resmi anlamak için, bir ürün hattının yöneticisinden daha farklı mesajlara ihtiyaç duyabilir."

## YÖNTEMLER

**S&P 500 ve Fortune Global 500'deki şirketleri aşağıdaki sorulara göre eleyerek Dönüşüm 10 için adayların belirlenmesi ile sürece başladık.**

1. Bu şirket stratejik dönüşüme örnek teşkil ediyor mu?
2. Bu dönüşümün son on yılda müşteriler ve endüstrisi üzerinde etkisi oldu mu?
3. Şirketin önümüzdeki on yılda dönüşümünü sürdürme potansiyeli var mı?

Metodolojinin bu ilk aşaması sırasında, Innosight danışmanlarından oluşan küçük bir ekip, S&P 500 ve Global 500'ü derinlemesine inceleyerek, son 10 yılda stratejik dönüşüme yönelik açıkça taahhütte bulunan 57 şirketin listesini yaptı. Ekibimiz, her bir şirketi, bir dizi kritere göre derecelendirdi; finansallarını ölçerek (özellikle gelir artışı ve hisse değeri), anlamlı yeni gelişen işler kurma derecelerini ve çekirdek işlerini yeniden konumlandırma derecelerini çıkardı.

İkinci aşama sırasında, listeyi 18 finaliste indirmek için karşılaştırmalı metrikler kullandık. Her bir şirket için bir sayfalık değerlendirme profili oluşturduk. Daha sonra profil sunumlarını, yönergelerle birlikte jüri üyelerimize sunduk ve onlardan (başarılı stratejik dönüşümün en iyi örneği için 5 vererek) her bir şirketi 1 ile 5 arasında bir ölçekte derecelendirmelerini istedik.

## YIKIM ONLARI ELE GEÇİRMEYEN ÖNCE BİR YOL HARİTAŞI ÇİZDİLER

Çift yönlü dönüşümler genellikle yıllar sürdüğünden, analizimizde 10 yıllık bir zaman dilimi kullandık. İşin aslı, dönüşümler genellikle bir CEO'nun ortalama görev süresi boyunca tamamlanamaz. Bu uzun süreler, işe bir an evvel başlamak gerektiği ve kaybedecek vakit olmadığı anlamına gelir. Yıkılan şirketler içinde dikkate değer olanların çoğu (Blockbuster'dan Borders'a, Blackberry'den Kodak'a) tehlike çanlarının ilk kez çalmaya başlamasından sonraki on yıl veya daha uzun bir süre boyunca en derin sıkıntıları yaşadı. Ve bu şirketlerin liderlerinin hiçbiri gerilemeyi durdurmak için etkili dönüşüm planlarını zamanında yapamadı.

Yelpazenin diğer ucunda Netflix'in Reed Hastings'i var. Orijinal DVD-posta (DVD kiralama modeli) işi endüstriyi domine edecek kadar hızlı büyümesine rağmen Hastings yeni bir yıkım dalgasının ortaya çıkabileceğine inanıyordu. "Netflix'teki en büyük korkum, DVD'lerdeki başarıyı streaming'e geçtikten sonra yakalayamamaktı" diyor Hastings.

Bu nedenle, filmlerin ve TV dizilerinin online akışını test etmek için Hollywood'la anlaşma yapmaya başladığı 2007 yılına kadar bu dönüşümün hazırlığını yaptı. Herkesin çok iyi bildiği gibi, Netflix 2011 yılında, Qwikster adında bağımsız, posta tabanlı bir DVD şirketi kuracağını söylediğinde Hastings çekirdek işi yeniden yapılandırmak ve sadece streaming tarafına odaklanmak için çok hızlı hareket etti. Bu, öfkeli müşterilerin ters tepkisine (ve Hastings'in mahcubiyetle özur dilemesine) neden oldu.

Fakat yaptığı hata, çok uzun beklemekten yeğdi. Planını yeniden tasarladı ve bu sefer amacı çekirdek DVD işinin ömrünü uzatmak ve aynı zamanda yeni streaming hizmetini hızlıca yaymak oldu. Bu, orijinal içerik üretimine doğru büyük bir adım anlamına gelecek kadar başarılı bir strateji olduğunu kanıtladı. Şimdi, 190 ülkede 100 milyon evdeki üyeliği ile Netflix, şekillenmesine yardımcı olduğu yeni bir film ve televizyon alanının lideri.

Bütün bu vakaların gösterdiği gibi, dönüşüm sadece bir şirketin maliyet yapısını değiştirmek veya analog süreçleri dijital olanlara dönüştürmekle ilgili değildir. Daha ziyade, büyümek için yeni yollar bulurken, bugünün iş dünyasını yeniden konumlandırmak için çok aşamalı bir stratejiyi takip etmekle ilgilidir. Bu yüzden, Dönüşüm 10'u oluşturan şirketlerin, diğer liderlerin geleceği yaratmalarına yardımcı olacak modeller olarak görülme hak ettiğine inanıyoruz. ☺

 **SCOTT D. ANTHONY**, (@ScottDAnthony), büyüme stratejisi alanında danışmanlık hizmeti veren Innosight şirketinin yönetici ortağı ve henüz piyasaya çıkan Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future kitabının yazarlarından biridir. **EVAN I. SCHWARTZ**, büyüme stratejisi alanında danışmanlık hizmeti veren Innosight şirketinin hikâye anlatıcılığı direktörüdür.



## “Dijital projelerimizi ‘agile’ yöntemlerle yürütüyoruz.”



**AYLİN SOMERSAN COQUI ALLIANZ TÜRKİYE CEO'SU**

### Dijital dönüşüm sürecini nasıl yönettiniz?

Allianz Türkiye olarak ülkemizde dijitalleşme odaklı yeni nesil sigortacılığın öncülüğünü yapıyor, dijital dönüşüm alanında birçok yenilikçi çalışmayı başarıyla yürütüyoruz. Bu yolculukta rotamızı müşterilerimizin talepleri belirliyor ve stratejimizin odağında “müşteri odaklı dijital dönüşüm” yer alıyor. Attığımız her adımı müşterilerimiz, dağıtım kanallarımız ve tüm paydaşlarımızla birlikte, onları dinleyerek ve değişen ihtiyaçlarını gerçekten anladığımızdan emin olarak beraber tasarlıyoruz.

Dijital projelerimizi “agile” yöntemlerle yürütüyoruz. Aslında bu kelimenin Türkçede tam karşılığı yok ama çeviklik ve hız en yakın tercümesi diyebiliriz. Biz işe önce bir Dijital Transformasyon Komitesi kurarak başladık. Bu komitenin üyeleri müşteri memnuniyeti için birlikte hareket etmesi gereken kritik departmanların yöneticilerinden oluşuyor. Komitenin ana görevi ise Dijital Dönüşüm Programı'nı en hızlı şekilde hayata geçirmek ve belirlenen tüm projelerin sorumluluğunu departmanlar arası işbirliğini kurumun geneline yayarak beraber üstlenmek.

Komite tarafından belirlenen her bir proje için kurduğumuz karma proje ekipleriyle öncelikle müşteriye ve ilgili tüm paydaşları dinleyip ihtiyacının ne olduğunu anlıyoruz. Projeye göre müşteri bazen son kullanıcı, bazen satış kanalımız veya çalışanlarımız olabilir. Geribildirimlerden elde ettiğimiz verilere dayanarak da, ulaşılmak istenen resmin önce prototipini oluşturuyoruz. Bu prototipleri direkt uygulamaya almak yerine ise yine önce müşteri ve ilgili tüm paydaşlarla birlikte test ediyoruz. Ardından aksayan yerleri düzeltiyoruz ve müşteri beklentilerini hızlı bir şekilde karşılamak adına projenin tamamının sonuçlanmasını beklemeden, geliştirmeleri versiyonlar halinde uygulamaya alıyoruz. Sürdürülebilir bir iyileştirme kültürü yaratmak için de yürürlüğe alınan her bir versiyon için daha sonra iç ve dış müşteri ile birlikte tekrar testler yapıyor ve

gerekli iyileştirmeleri hızla uygulamaya alıyoruz. Bu yöntemle müşteri hızla yürürlüğe alınan her aşamada kendi kattığı değeri görebiliyor, dinlendiğini ve en önemlisi değerli olduğunu hissediyor. Allianz Türkiye olarak dijitalleşme ve müşteri deneyimi yönetimi konusunda yaptığımız çalışmalar ile Allianz Grubu'na pek çok yetkinlik ihraç eden önemli bir pilot bölge konumuna gelmiş durumdayız.

### Bu süreçte hangi zorluklarla karşılaştınız?

Gerçek ve sürdürülebilir bir dönüşüm; ancak şirket genelinde bütünsel bir yaklaşım ve takım oyunuyla başarılabilir. Bu da departmanlar arasında her zamankinden daha sıkı bir işbirliği gerektiriyor. Allianz Türkiye'nin dijital dönüşüm yolculuğunda biz bu birlikteliği sağlamak için; tüm fonksiyonların iç içe olduğu bir yapı kurduk. Genel felsefemiz; “risk al, gerekiyorsa hata yap, hızla farkına var, yaklaşımını hemen değiştir ve tekrar dene” oldu. Attığımız her adımda, müşterimizi, çalışanımızı ya da acentemizi dinleyerek, gerçekten ihtiyaçlarını tespit edip isteklerini anlayarak ve geribildirimleriyle süreçleri iyileştirerek yönetmemiz nedeniyle özel bir zorluk yaşamadık. Aksine, Allianz Grubu'ndaki en iyi uygulamaları incelemek ve bu müthiş bilgi paylaşımından yararlanmak bize büyük avantaj sağladı.

### Bu süreçte ne tür kaynaklardan faydalandınız?

İleri teknoloji uygulamaları öncelikli ilham kaynağımız. Dronlar, günlük hayatta yardımcı robotlar, akıllı ev ve araçlar, nesnelere interneti ve giyilebilir teknolojilerin gelişip yaygınlaşmasıyla sigortacılık tarafında sadece teminat türleri değil, riskin ve satış sonrası hizmetlerin tanımı da değişiyor. Ayrıca paylaşım ekonomisi ve “kullandıkça öde” modeline dayalı servis modellerinin gelişimi, sigortacıları daha özel segmentlere yönelik çözümler geliştirmeye yönlendiriyor. Yakın bir gelecekte sigortacılığın; yaşam koçu, iş, finans ve güvenlik danışmanı, sürüş eğitmeni, kişisel antrenör gibi rollerle bir arada anılıyor olacağını da söyleyebiliriz. Bu açıdan dijitalleşme, bizim için iş yapış şekillerimizi düzenli olarak güncellediğimiz bir süreci ifade ediyor. Allianz Türkiye olarak robotik teknolojilerden yararlanıp operasyonlarımızı otomatize ederken, robo-danışmanlık süreçleri ile hizmetlerimizi zaman ve mekan bağımsız olarak tüm müşterilerimize ulaştırmak üzerinde çalışıyoruz. Dronların risk ve hasar tespitinde kullanım alanlarının genişletilmesi üzerine çalışmalar yapıyoruz.

Ayrıca, sürdürülebilirlik modelimizin iki ana yapıtaşından birisini girişimcilik ve inovasyon oluşturuyor. 2017 yılı başında Allianz Türkiye bünyesinde bir inovasyon ofisi kurduk. Bu ofisin amacını, Allianz Türkiye bünyesindeki tüm birimlerin ve müşterilerimizin hayatlarını kolaylaştıracak, yeni nesil sigortacılık ihtiyaçlarına cevap verecek projelerin hayata geçmesini sağlamak; çalışma kültürünü ve tüm iş süreçlerini inovasyon ile beslemek olarak özetleyebiliriz. Bu kapsamda geleceğe yatırım yapmak amacıyla teknolojiyi de odağımıza alarak bir kurum içi girişimcilik programı yürütüyoruz ve inovasyonu kültürel dönüşümümüzün odağına koyuyoruz. Ek olarak şirket dışında Türkiye'deki girişimcilik ekosistemi ile tanıştığımız ve girişim modellerini Allianz ile işbirliğine çağırduğumuz programımızı da başarıyla sürdürüyoruz. Sigorta sektöründe yenilikçi iş modelleri ile iç içe olduğumuz bir ekosistem yaratmak, bu alanda öncülüğümüzü sürdürmek istiyoruz.



## “Dijital dönüşüm bir ekosistem işi.”

**SONER  
CANKÖ,  
BANKALARARASI  
KART MERKEZİ  
(BKM) GENEL  
MÜDÜRÜ**

### Dijital dönüşüm sürecini nasıl yönettiniz?

Dijital dönüşüm yolculuğu tüm sektörlerde “olmazsa olmaz” haline gelen ve çok ciddiye alınması gereken bir süreç. Türkiye’deki şirketlerin ihtiyaçlarını doğru belirlemeleri, yatırımlarını bu ihtiyaçlar doğrultusunda doğru bir stratejik plan çerçevesinde yapmaları, geleceğin ekosistemi nereye götüreceğini doğru tahlil edebilmeleri ve dijital dönüşüm sürecini geliştirerek ülkemize değer katacak unsurlar yaratabilmeleri gerekiyor. Biz de bankaların ortak platformu ve ödeme sistemleri alanında Türkiye’nin inovasyon merkezi olarak dijital dönüşüme çok önem veren, teknolojiyle ilgili tüm trendleri takip eden, uygulayan, özgün fikirlere destek olan ve bir taraftan da ezber bozan girişimlere imza atan bir kurum konumundayız. Dolayısıyla kurumumuzun dijital dönüşüm sürecini belirlediğimiz hedeflere ve müşteri deneyimini en üst seviyeye ulaştırmaya yönelik olarak yönetmeye özen gösteriyoruz.

Dijital dönüşüm hiçbir zaman bitmeyecek, her kurumun kendi sektörü dâhilinde her geçen gün daha iyiye götürmesi gereken teknolojik ve dijital unsurlarla karşı karşıya olduğu “dijitalleşme” odaklı bir çağda yaşıyoruz. İşte böyle bir çağda Türkiye’nin başarısıyla göz dolduran bankacılık ve ödemeler sektörüne yenilikler getirmek isteyen bir kurum olarak tamamen dijital dönüşüm odaklı stratejiler belirliyoruz. Ancak dijital dönüşüm sürecini yönetirken elbette dikkate aldığımız belli başlı faktörler mevcut: Dijital dönüşüm, ortaya çıkan tüm teknolojik gelişmeleri kurum ve sektör olarak ihtiyacınızın olup olmadığını hesaplamadan adapte etmeye çalışmak demek değildir. İhtiyaçları doğru belirlemek dijital dönüşüm

yolculuğundaki en önemli ve en öncelikli adımlardan biridir. Marka algısı ve kültürünün doğru belirlenmesi, geliştirilecek çözümlerin de bu öğelere uygun olması gerekiyor. Bu çözümleri geliştirirken dijital dönüşüme önderlik edebilecek vizyona sahip yönetici ekibi ve iş ortaklarıyla çalışmak da olmazsa olmaz bir diğer faktör olarak dikkat çekiyor. Dönüşüm yalnızca yönetim kademesinde gerçekleşmez. Kurumunuzda çalışan her bir aile ferдинin aynı bakış açısı ve vizyona sahip olması sizi sektörünüzde parmakla gösterilen bir kurum yapacaktır. Tüm bunların merkezinde ise kullanıcı deneyimi yer alıyor. Onların istek ve ihtiyaçlarını doğru analiz edebilmeli, kurumunuzun sunacaklarını bu noktalara doğru yönlendirebilmeli ve üst düzey çözümlerle kullanıcılarınızı memnun edebilmelisiniz. Bu da onları çok iyi dinleyebilmenize bağlı.

BKM olarak stratejilerimizi bu temeller doğrultusunda geliştiriyor ve dijital dönüşüm sürecinde emin adımlarla ilerlemeyi sürdürüyoruz.

### Bu süreçte hangi zorluklarla karşılaştınız?

Esasen biz bu süreçte büyük zorluklarla karşı karşıya kalmadık. Hayat dijitalleşirken ödemelerin dijitalleşmesi olmazsa olmazdı. Dijital dönüşümün bir opsiyon değil bir zorunluluk olduğunu unutmuyarak, sürecimizin tüm adımlarını doğru stratejiler belirleyerek attık, atıyoruz. Doğru plan ve hedefle yola çıktığınızda dijital dönüşüm yolculuğunu daha kolay sürdürebiliyorsunuz. O nedenle dijital dönüşümü kurumları içinde hayata geçirmek isteyen herkese tavsiyem öncelikle doğru planla yola çıkılmaları olacak. Ancak altını çizmekte fayda gördüğüm bir konu var. Bu süreçte en çok dikkat edilmesi gereken faktörlerden biri, nitelikli ve doğru işbirliklerini gerçekleştirebilmek; çünkü sektörel olarak dijital dönüşümü tamamlayabilmek için tüm ekosistemin sürece etkili bir biçimde dâhil edilmesi büyük önem taşıyor. Bu nedenle bu ekosistemler içinde “işbirliği temelli değer oluşturma” yaklaşımları benimsenmeli. BKM olarak stratejilerimizi ödemeler sektöründe “dijital dönüşümün liderliği”ni yapma hedefiyle planlıyor; geleceğin rekabetçi, sürdürülebilir şirketlerinin yaratılması için bu yıl ve sonrasında ekosistem içinde güçlü işbirlikleri geliştirmeyi çok önemsiyoruz. Sanayiden perakendeye, finanstan bilgi teknolojilerine kadar tüm sektörlerde dijital dönüşümün geliştirilme sürecine katkı sunacak tüm kurum ve kuruluşlarla işbirliğini artırmanın esasen ulusal bir strateji olarak da belirlenmesi gerektiğini düşünüyoruz.

### Bu süreçte ne tür kaynaklardan faydalandınız?

BKM olarak hayata geçirdiğimiz Türkiye’nin Dijital Cüzdanı BKM Express, Türkiye’nin Ödeme Yöntemi TROY gibi öncü çözümlerle hem bir inovasyon merkezi olduk hem de herkese eşit mesafede duran kurumsal kimliğimizle önemli ekosistemler oluşturduk. Tüm bu adımları atarken kullanıcılarımızın isteklerine öncelik verip aynı zamanda kendimizle yarıştık. Ülke olarak zaten bankacılık ve ödemeler sektöründe dünyada öncü bir konumdayız. Başarılarımıza yenilerini eklemek üzere daima “daha iyiye” odaklanıyoruz. Dünyayı takip ediyor ve iyi örnekleri benimsiyoruz. Bir yandan da yaptıklarımızla dünyaya ilham veriyoruz. Geleceği bir işbirliği dönemi olarak görüyor; bu ekosistem dünyasını hem ulusal hem de uluslararası alanda büyütme hedefliyoruz.



# “Organizasyonun her seviyesinde tutarlı bir farkındalık yaratmak çok kritik.”

**NORBERT KLEIN**  
**BŞH TÜRKİYE,**  
**ORTADOĞU,**  
**AFRİKA VE**  
**BDT BÖLGESİ**  
**BAŞKANI**

## Dijital dönüşüm sürecini nasıl yönettiniz?

BŞH olarak hizmet verdiğimiz farklı bölgelerin iç dinamiklerini, pazarın dijital olgunluğunu ve hızla değişen müşteri beklentileri konusundaki içgörülerimizi şirketimizin kısa, orta ve uzun vadeli stratejik öncelikleri ile birleştirip çok kapsamlı bir küresel dijital dönüşüm yol haritası oluşturduk. Çok kanallı alışveriş deneyiminin kritik önem kazandığı günümüzde hedefimiz müşteri yolculuğunun her aşamasında tüketicilere geçmekte oldukları hayat evreleriyle yakından alakalı, bütünsel, kişiselleştirilmiş ürün ve servis deneyimleri sağlayabilmek. Büyük veri analitiği, yapay zeka, Endüstri 4.0 gibi alanlarda yaptığımız yatırımlarla bugünün ve geleceğin dijital tüketicilerinin bekledikleri akıllı bağlı ürünler ve dijital servis modellerini tüketicilerle buluşturma yolunda başarılı adımlar atmaktayız.

Bu süreci başarılı bir şekilde uçtan uca yönetebilmek için organizasyonun her alanında değişen müşteri beklentilerini en hızlı şekilde tatmin etmeye uyumlu olacak yeni süreçlerin tanımlanması; teknoloji ve alt yapı geliştirmelerinin yapılması ve farklı yetkinliklerdeki kaynakların kuruma kazandırılmasının çok önemli olduğuna inanıyoruz.

## Bu süreçte hangi zorluklarla karşılaştınız?

Dijital dönüşüm ajandasının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için organizasyonun her seviyesinde tutarlı bir farkındalık yaratmak ve kültürel değişim ajandasını aktif olarak yürütmek oldukça kritik.

Dönüşümün hızını göz önünde bulundurduğumuzda sektörel ve teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde cevap verebilmek önemli. Dijitalleşmenin önemli etkilerinden biri de, ürün ve servis kalitemizi verimlilikle eş zamanlı artırabilmek



ve maliyetlerimizi daha etkin şekilde yönetebilmemiz. Global bir dünya markası olan BŞH, kaliteye ve müşteri memnuniyetine vermiş olduğu önem sebebiyle çok köklü süreçleri ve kurumsal kimliği olan bir şirket. Şirketin farklı iç süreçlerinin yürütülmesinde ekiplerimizin daha girişimci bir yaklaşım ve çeviklikle pazar ihtiyaçlarına cevap verebilir hale gelmesini sağlamak üzerinde çalışmaya devam ettiğimiz gelişim alanlarından biri.

Dünyadaki dijital dönüşüm kapsamının sürekli gelişmesi sebebiyle organizasyon içerisinde ihtiyaç duyulan dijital yetkinlik ve kaslar her geçen gün değişmekte ve artmakta. Bu denli hızlı bir dönüşüm, ekiplerimizin dijital olgunluk ve yetkinliklerini geliştirme konusunda ciddi bir zaman baskısı oluşturabiliyor.

## Bu süreçte ne tür kaynaklardan faydalandınız?

BŞH olarak beyaz eşya sektörünü etkileyen farklı trend ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ediyoruz. Üretim ve servis alanında dünyada hızla etkin kullanımı artan ‘Şeylerin İnterneti’ (IoT) ciddi bir dönüşüm yaratmakta. Bağlı ev ürünleri kategorisinin 2019 yılında küresel olarak 500 milyar dolarlık bir pazar olması bekleniyor. Bu alanda yaptığımız yatırımlar müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda farklılaşan pazar dinamikleri içinde etkin şekilde rekabet edebilmemiz için stratejik önem taşıyor.

Potansiyel ve nihai müşterilerimizden elde ettiğimiz içgörüler ürün, servis, deneyim ve dijital iş modellerimizin şekillenmesini etkileyen en önemli faktörlerden. Dijitalleşme ve bağlı ürünler, tüketicileri daha iyi anlayabilmemizi, geniş bir ekosistem kurgusu içinde değişik sektörlerde hizmet veren kurum ve start-up'larla bir araya gelerek farklı değer önerileri ve yeni iş modelleri oluşturmamızı sağlıyor.